

Frankfurter Allgemeine

ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

Kontrolle ist besser

Sparpotential Reisekosten: Mittelständler können von Konzernen lernen, die Ausgaben für Geschäftsreisen zu senken. Sie müssen ihre Reiserichtlinien überarbeiten – und auch umsetzen.

Von PETER SCHMID

Mit Geschäftsreisen ist es wie mit Regen und Sonne: Es gibt immer zu viel oder zu wenig, aber nie gerade genug. Wenn die Wirtschaft brummt, findet man keine Hotelbetten oder Flugsitze, die Preise schießen in den Himmel. Im umgekehrten Fall steht sich das Personal auf den Füßen, die Preise sind im Keller. Mit diesen Zyklen müssen sowohl die Kunden als auch die Anbieter leben. Für viele Firmen stellt sich die Frage, wie sie die Kosten nachhaltig senken können, ohne dass bei einer wirtschaftlichen Erholung die Ausgaben wieder überproportional steigen. Das ist leichter gesagt als getan.

In der Theorie gibt es zahlreiche Möglichkeiten, die Reisekosten zu reduzieren. Fluggesellschaften, Autovermieter, Hotels oder Reiseveranstalter etwa offerieren Jahresverträge mit Nettoraten, die zum Teil erhebliche Einsparpotentiale bieten. Allerdings läuft dies vom Reisevolumen ab und steht deshalb vor allem Konzernen offen. Gerade kleinere mittelständische Unternehmen müssen andere Wege finden. Die Erfahrung aus Kostensenkungsprojekten bei großen Firmen zeigt, dass Verhaltensänderungen die Ausgaben nachhaltig senken. So verteilt sich der Erfolg bei Einsparungen im Schnitt auf folgende Maßnahmen: Überarbeitung der Reiserichtlinien: 32 Prozent; Umsetzung dieser Reiserichtlinien: 24 Prozent; Volumenbündelung: 13 Prozent; Einführung von Nettoraten: 13 Prozent; andere Methoden: 18 Prozent.

Erstaunlich: Auch wenn Konzerne die Verhandlungsmasse nutzen und Nettoraten eingeführt sind, macht dies nur rund ein Viertel an den gesamten Einsparungen aus. Reiserichtlinien sind eindeutig ein wirksamer Hebel. Dort können auch Mittelständler ohne weiteres Potentiale nutzen, wenn sie sich bei der Neudefinition der Reiserichtlinien auf vier Schlüsselfragen konzentrieren. Erstens: Nach welcher generellen Leitlinie sollen die Mitarbeiter reisen? Stehen beispielsweise günstige, umweltbewusste oder wertschöpfende Geschäftsreisen im Vordergrund? Lässt sich – zweitens – die jeweilige Reise substituieren, etwa durch Telefon- oder Videokonferenzen? Der dritte Punkt ist: Wird das wirtschaftlichste Transportmittel gewählt? Hier sollten Faktoren wie Zeit, Geld und CO₂ berücksichtigt werden. Und schließlich: Erzielt das Unternehmen

den günstigsten Preis pro Geschäftsreise, oder bleiben Chancen für Einsparungen ungenutzt?

Verhandeln ist gut, Kontrolle ist besser

Gut ausgearbeitete Reiserichtlinien und geschickte Preisverhandlungen machen jedoch längst nicht alle Einsparpotentiale aus. Um verborgene Unkosten zu identifizieren und die laufenden Kosten ständig im Blick zu behalten, ist ein konsequentes, IT-gestütztes Reisekostenmanagement zwingend notwendig. Hierbei geht es vor allem um die Messung und Kontrolle der aufgestellten Reiserichtlinien. Viele Konzerne haben bereits entsprechende Softwarelösungen

eingeführt, deren Anschaffung sich auch in mittelständischen Unternehmen schnell rentieren kann. Idealerweise bildet die Software den gesamten Reiseprozess von der Buchung bis zur Abrechnung so ab, dass die zuvor festgelegten Richtlinien automatisch eingehalten und auf Knopfdruck kontrolliert werden können. Schon die richtige Gestaltung des Reiseantrags sorgt in der Regel für signifikante Einsparungen, denn es gilt die Faustregel: Je früher festgelegt wird, welche Routen und Leistungen überhaupt gebucht werden können, desto geringer ist der Administrationsaufwand bei der Kontrolle der Reiserichtlinien und bei der Abrechnung der Reisen. Hier kann eine Software wertvolle Unterstützung leisten. Wichtig ist es auch, für die Kontrolle der Reiserichtlinien einen festen Verantwortlichen zu definieren, statt diese Aufgabe mehreren Unternehmensbereichen zu überlassen.

Letztendlich geht es also immer um die Frage, wie eine Firma – egal welcher Größe – die Komplexität und den Aufwand bei der Umsetzung ihrer Reiserichtlinien bewältigt. Hier gelten

fünf goldene Regeln: Zum einen: Das Reiseverhalten wird „top-down“ bestimmt: Was die Chefetage vorlebt und über Reiserichtlinien definiert, übernehmen die Mitarbeiter. Zum Zweiten: Die Richtlinien sollten über eine klare, aktive Kommunikation erläutert werden. Zusätzlich sind – drittens – alle Führungskräfte gefordert, Verhaltensänderung anzustreben – und auch ihre Mitarbeiter dazu anzusporren. Viertens: Die Kontrolle und Steuerung der Richtlinien erfolgen im besten Fall durch ein Travel Management mit modernen IT-Tools. Und zu guter Letzt: Jede Reise wird daraufhin überprüft, wie notwendig sie ist – oder ob Online-Kommunikationsmittel nicht den gleichen oder sogar einen besseren Effekt erzielen. Die Erfahrung zeigt: Unternehmen, die diese fünf Regeln konsequent befolgen, verbessern rasch ihre Dienstreisekultur und profitieren von deutlichen Einsparungen.

Peter Schmid, BrainNet Supply Management Consultants GmbH und Global Mobility Management, Bonn



Was Führungskräfte vorleben, übernehmen die Mitarbeiter. Auch ein 40-Dollar-Mittagessen. Auch ein 40-Dollar-Mittagessen. George Clooney unterwegs mit Anna Kendrick in „Up in the Air“.